



Guy Faure, Yuna Chiffolleau, Frédéric Goulet, Ludovic Temple et Jean-Marc Touzard (dir.)

Innovation et développement dans les systèmes agricoles et alimentaires

Éditions Quæ

Chapitre 11 - Le conseil aux exploitations agricoles pour faciliter l'innovation : entre encadrement et accompagnement

Guy Faure, Aurélie Toillier, Michel Havard, Pierre Rebuffel, Ismail M. Moumouni, Pierre Gasselin et Hélène Tallon

Éditeur : Éditions Quæ
Lieu d'édition : Éditions Quæ
Année d'édition : 2018
Date de mise en ligne : 30 janvier 2020
Collection : Synthèses
ISBN électronique : Synthèses



<http://books.openedition.org>

Édition imprimée

Date de publication : 28 juin 2018

Référence électronique

FAURE, Guy ; et al. *Chapitre 11 - Le conseil aux exploitations agricoles pour faciliter l'innovation : entre encadrement et accompagnement* In : *Innovation et développement dans les systèmes agricoles et alimentaires* [en ligne]. Versailles : Éditions Quæ, 2018 (généré le 31 janvier 2020). Disponible sur Internet : <<http://books.openedition.org/quæ/25531>>.

Chapitre 11

Le conseil aux exploitations agricoles pour faciliter l'innovation : entre encadrement et accompagnement

GUY FAURE, AURÉLIE TOILLIER, MICHEL HAVARD,
PIERRE REBUFFEL, ISMAÏL M. MOUMOUNI,
PIERRE GASSELIN ET HÉLÈNE TALLON

Résumé. Le conseil en agriculture est un service important pour améliorer les performances des exploitations et les capacités des agriculteurs à innover. Toutefois, son efficacité est régulièrement questionnée. Dans ce chapitre, nous abordons l'évolution du conseil en agriculture, pour montrer tant l'évolution des dispositifs que celle des méthodes pour fournir du conseil. Il existe différentes approches de conseil, mobilisant des principes différents. On peut citer l'aide à la décision, la résolution de problèmes, le renforcement de capacités visant l'autonomisation des agriculteurs, ou l'accompagnement d'un projet individuel ou collectif. Le choix d'une approche dépend de la nature du problème à traiter et des solutions à mettre en œuvre mais aussi des capacités des conseillers, des objectifs que se fixent les organisations de conseil, et enfin des mécanismes de gouvernance et de financement du conseil.

Le conseil en agriculture est un service perçu par les acteurs du développement agricole comme une composante importante de l'amélioration des performances des exploitations. Toutefois, il est régulièrement questionné quant à ses capacités à répondre aux attentes diverses, et parfois contradictoires, des producteurs et des autres acteurs des filières agricoles et des territoires, mais aussi à faciliter l'innovation.

Le conseil est multiforme, tant dans son contenu, dans la manière de fournir le service, que dans la nature des organisations qui le fournissent. De ce fait, il existe de

multiples définitions du conseil en agriculture (Faure *et al.*, 2012). Dans l'acception que nous lui donnons, le conseil recouvre, d'une part, les acteurs impliqués, l'activité de conseil, les moyens matériels mis en œuvre, les règles définies pour atteindre les objectifs que les acteurs se sont fixés, et, d'autre part, les savoirs, savoir-faire et méthodes mis en pratique par les acteurs du conseil, notamment par le conseiller, pour créer avec les agriculteurs des connaissances utiles à l'action dans des situations d'apprentissage, individuel ou collectif. L'agriculteur peut accéder à plusieurs types de conseils, définis par leur contenu (technique, économique, social, environnemental, etc.) ou par la manière dont ils sont fournis (diffusion d'informations et de techniques, renforcement des apprentissages, accompagnement d'initiatives, facilitation des interactions entre acteurs, etc.). Avec cette acception large du sens donné au terme « conseil », fournir un conseil renvoie aux différentes façons de faire du conseil, dont les figures les plus emblématiques sont la vulgarisation de messages génériques et normatifs élaborés à partir des connaissances produites par la recherche, la co-construction par le demandeur et par le fournisseur de conseil pour répondre à un problème spécifique, et l'accompagnement des agriculteurs pour les aider à formuler et à réaliser leurs projets.

Dans ce chapitre, nous aborderons l'évolution du conseil en agriculture pour montrer tant l'évolution des dispositifs que celle des méthodes pour fournir du conseil. Nous analyserons ensuite comment le conseil soutient l'innovation à l'échelle des exploitations agricoles. Nous montrerons que ce soutien fait appel à différentes approches de conseil mobilisant des principes différents, mais qui souvent doivent être combinées. Nous analyserons alors deux exemples de dispositifs de conseil pour en tirer des orientations en matière d'accompagnement de l'innovation.

► Évolution du conseil en agriculture

Le conseil en agriculture s'inscrit dans un contexte marqué par plusieurs évolutions. À l'échelle internationale, l'investissement public dans le conseil a été massivement réalisé après la Seconde Guerre mondiale, pour moderniser l'agriculture et promouvoir les innovations agronomiques. Il a été remis en question à partir des années 1990, notamment dans les pays du Sud, à cause des politiques d'ajustement structurel, provoquant le désengagement des États d'un service jugé souvent coûteux et peu efficace. Financés grâce aux nouvelles orientations de l'aide au développement et par le secteur privé, de nouveaux acteurs, tels que des organisations de producteurs, des organisations non gouvernementales ou des entreprises de l'amont et de l'aval, ont émergé dans la sphère du conseil. Toutefois, le processus n'a pas été de même nature, ni de même intensité, dans tous les pays. Cela se traduit par un paysage du conseil contrasté d'un État à l'autre : toujours diversifié en Europe, fortement marqué par les opérateurs privés en Amérique latine, affaibli et toujours en cours de reconfiguration en Afrique. L'orientation du conseil, et donc les processus d'innovation qu'il supporte, dépendent largement des acteurs majeurs qui fournissent le conseil. Celui-ci peut être orienté par les producteurs en fonction de leurs besoins et de leurs demandes. Il peut également être tiré par le marché et par les exigences des entreprises situées en amont ou

en aval des exploitations agricoles, ou bien défini par des acteurs publics pour assurer une formation agricole minimale ou encore pour prendre en compte des intérêts collectifs.

Les approches de conseil se sont ainsi adaptées au changement de contexte. Pendant la période de fort interventionnisme de l'État, le conseil a permis l'augmentation de la production en favorisant, dans une logique descendante, le transfert de connaissances et de techniques aux agriculteurs. L'innovation était alors vue comme étant insufflée par la recherche (publique ou privée) et le conseil était le moyen de diffuser les messages techniques issus des travaux scientifiques et de l'appareil de développement. Le modèle d'intervention connu sous le nom du système « formation et visite », promu par la Banque mondiale jusque dans les années 2000, est emblématique d'une telle vision. Face aux limites de ces approches (absence d'efficacité dans les zones à faible potentiel agricole ; difficulté à aborder des problèmes complexes, comme la gestion des ressources naturelles ou la gestion de l'exploitation ; effets négatifs dans certaines zones, suite à l'usage excessif d'intrants chimiques), de nouvelles approches de conseil ont été expérimentées. Elles ont privilégié les méthodes participatives, afin de mieux prendre en compte les besoins des agriculteurs et leurs marges de manœuvre. Les agriculteurs ont commencé alors à être perçus comme des acteurs de l'innovation. Ces méthodes se sont largement déployées à partir des années 1980 ; ce sont, par exemple, les démarches de *farming systems* (Chambers *et al.*, 1989) et celles de recherche et développement (Jouve et Mercoiret, 1987), mettant l'accent sur la compréhension des logiques des agriculteurs et sur l'adaptation des technologies aux conditions locales. Dans les années 1990, dans les pays du Sud, les méthodes de *participatory technology development* ou de *participatory learning and action research* mettent en avant les processus d'apprentissage et de valorisation des savoirs paysans (Röling et Jong, 1998). L'approche dite des « fermes-écoles », promue encore actuellement par l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, est également emblématique d'une telle vision. Ces approches peuvent s'apparenter à des expériences plus anciennes, menées notamment en France dans le cadre des Ceta (Centres d'expérimentation des techniques agricoles), qui regroupent des agriculteurs qui partagent leurs expériences en matière de conduite de leurs productions, avec l'appui de conseillers. Durant cette même période des années 1990, se déploie aussi l'appui aux réseaux d'agriculteurs expérimentateurs en Amérique latine (Hocdé et Miranda, 2000), qui valorisent les savoirs paysans et leur mode de diffusion, de paysan à paysan (*de campesino a campesino*).

Certaines expériences de conseil, portées par des organisations non gouvernementales ou par certaines recherches, insistent sur la nécessité de concevoir un conseil global à l'exploitation, prenant en compte les dimensions techniques et économiques. Ces expériences reposent sur une démarche d'apprentissage individuel et collectif. En France, les Centres d'économie rurale, les Chambres d'agriculture ou des associations comme l'AFOCG (Association de gestion et de comptabilité) mettent également en usage ces approches globales des exploitations pour renforcer leurs capacités gestionnaires. En Afrique, les premières expériences, appelées conseils de gestion ou conseils à l'exploitation familiale, remontent aux années 1990. Elles mobilisent des outils d'aide à la décision utilisant ou non l'écrit (Faure et Kleene, 2004 ; Dorward *et al.*, 2007). En s'appuyant sur des démarches de formation-action

s'inscrivant dans la réalité des exploitations et en favorisant la réflexion individuelle et les échanges entre producteurs, ces expériences permettent de renforcer les capacités décisionnelles des agriculteurs, et donc leur autonomie. En ce sens, elles renforcent les capacités d'innovation des agriculteurs.

La diversité croissante des méthodes, pour dépasser le simple transfert de connaissances et de techniques, est le résultat des évolutions des réflexions sur le conseil en agriculture et sur les finalités de l'appui aux acteurs ruraux, qui visent désormais à favoriser les dynamiques d'innovation, à renforcer les processus d'apprentissage, à augmenter les capacités d'action et d'adaptation et, au final, à accroître l'autonomie des producteurs.

► Le rôle du conseil dans le soutien à l'innovation dans les exploitations

Caractéristiques de l'innovation à l'échelle de l'exploitation agricole

À ce stade de notre réflexion, il est nécessaire de caractériser l'innovation à l'échelle micro-économique de l'exploitation agricole. Schumpeter (1935) plaçait l'entrepreneur au centre du processus d'innovation. Cette dernière est alors définie comme une combinaison nouvelle de facteurs de production, qui peut s'exprimer par la confection d'un nouveau produit, par une nouvelle manière de produire, par la construction de nouveaux débouchés ou par l'accès à de nouvelles ressources. Cette définition montre que l'innovation a plusieurs facettes. De manière plus générale, l'innovation est de nature variée : technique, économique, sociale, ou organisationnelle. En fait, l'innovation résulte toujours de la synergie entre plusieurs dimensions, comme l'affirment Leeuwis et Aarts (2011). Ils considèrent qu'une innovation combine la mise en œuvre de nouvelles techniques et pratiques (ce qu'on peut désigner comme le *hardware*), de nouvelles connaissances et modes de pensées (*software*) et de nouvelles institutions et organisations (*orgware*). L'innovation peut être simple ou complexe, incrémentale ou radicale. Dans une vision de l'innovation centrée sur l'individu, elle est l'œuvre de l'entrepreneur qui décide de changer. Dans ce chapitre, nous retiendrons une telle vision, même si elle prend peu en compte les relations de l'entrepreneur avec d'autres acteurs (les fournisseurs de biens et de services, par exemple), qui sont également structurantes du processus d'innovation. D'autres chapitres du livre montrent en effet comment l'innovation résulte d'interactions entre des acteurs divers, qui créent ensemble des connaissances utiles pour l'action et mettent en commun des ressources.

Les innovations à l'échelle de l'exploitation agricole peuvent certes concerner les processus de production, et de nombreux acteurs pensent d'abord à ce domaine quand ils souhaitent promouvoir l'innovation en agriculture. L'innovation peut alors concerner une partie du système de production, en introduisant une nouvelle technologie (par exemple, une nouvelle variété ou un nouvel outil de travail du

sol). En ce sens, elle est alors de nature incrémentale car ne demandant pas une modification drastique du fonctionnement de l'exploitation. L'innovation peut aussi concerner l'ensemble du système de production (le passage à l'agriculture de conservation ou à l'agriculture biologique, ou l'introduction de la mécanisation, par exemple). Elle est alors de nature radicale car elle demande de repenser tout le fonctionnement de l'exploitation. Cependant, la maîtrise, en amont, de l'accès aux moyens de production (terre, eau, travail, crédit, intrants, etc.) et, en aval, celle de la gestion des produits après la récolte (conservation des stocks, transformation, mise en marché) peuvent s'avérer, pour l'amélioration de la productivité de l'exploitation et pour la rémunération du travail familial, bien plus importantes que la maîtrise de la production. Dans ces domaines, l'innovation est aussi nécessaire.

L'innovation peut avoir une origine exogène à l'exploitation agricole. Elle peut alors être portée par le monde des techniciens. Elle peut aussi être endogène, portée par le monde des paysans. Mais, souvent, c'est une combinaison des deux qui s'opère, soit par un travail collectif entre paysans et techniciens (l'innovation est alors co-construite), soit par une mise en œuvre différée dans le temps (une innovation exogène proposée à un moment donné et rejetée alors par les paysans peut être reprise et transformée par un individu ou par un groupe plusieurs années après) ou par une mise en œuvre dans des lieux différents (une innovation endogène dans un espace peut être reprise par des techniciens et diffusée dans un autre espace où elle est inconnue).

Les agriculteurs innoveront en fonction de différents paramètres. En premier lieu, ils évaluent avec leurs propres critères l'intérêt de l'innovation lorsqu'elle est exogène. Il existe plusieurs grilles d'évaluation de l'intérêt d'une innovation proposée par des experts. Mendras et Forsé (1983) proposent cinq facteurs : l'avantage relatif apporté par l'innovation par rapport à la situation initiale, sa compatibilité par rapport au système en place, sa plus ou moins grande complexité, son essayabilité dans le contexte de l'acteur concerné, son observabilité chez autrui. Ces facteurs traduisent une prise en compte du degré de complexité et du niveau de risque par les producteurs. Deuxièmement, les ressources (terre, eau, travail, capital, connaissance, aptitude, réseau social) dont dispose l'exploitation déterminent sa capacité à mettre en œuvre les changements nécessaires à une innovation. C'est tout l'apport des travaux sur les systèmes agraires (*farming systems*) qui ont insisté sur cette dimension (Jouve et Mercoiret, 1987). Troisièmement, la motivation à changer est également déterminante. Par exemple, des travaux de recherche au Bénin (de Romemont, 2014) montrent que des agriculteurs participant à des approches de conseil à l'exploitation familiale peuvent avoir différents profils par rapport à leur vision stratégique qui inclut une vision de leur projet de changement et des chemins possibles pour le mettre en œuvre. Les profils identifiés (passif, réactif, imaginatif contraint, proactif) sont apparus comme plus importants que les ressources des exploitations pour expliquer le changement. Quatrièmement, l'environnement extérieur (milieu physique, conditions de marché, réglementations, normes et valeurs sociales) joue un rôle déterminant dans la capacité à innover d'un agriculteur. De ce fait, l'innovation ne peut pas se penser simplement au niveau de l'individu, mais doit intégrer les interactions avec les autres acteurs. Darré (1996) accorde une grande importance aux échanges et aux débats au sein de groupes

de producteurs (réseaux de dialogue professionnel) pour expliquer les dynamiques d'innovation. Toutefois, au-delà de l'interaction avec les pairs pour créer de nouvelles normes et valider de nouvelles façons de faire, l'innovation implique des interactions avec des acteurs de nature diverse. Par exemple, la simple introduction d'une nouvelle variété de maïs demande à intégrer la relation avec le fournisseur de semences mais également avec les vendeurs d'engrais et de pesticides adaptés à cette semence. Le passage à l'agriculture biologique implique de contractualiser avec des certificateurs et de négocier avec des acheteurs dans de nouvelles filières. Enfin, le conseiller, tierce personne intervenant en appui auprès de l'agriculteur, peut favoriser les processus d'innovation.

L'identification des capacités à innover de l'agriculteur

La théorie du comportement adaptatif (Brossier *et al.*, 1997), basée sur une vision globale de l'exploitation agricole, modélise le fonctionnement de l'exploitation en prenant en compte l'environnement (contraintes et atouts), le projet de l'exploitant et de sa famille (plus ou moins élaboré et cohérent), la situation de la famille (caractéristiques qui vont aider l'acteur à agir ou, au contraire, limiter ses possibilités d'action), et la situation de l'exploitation (contraintes et atouts). Ce sont les perceptions de l'individu sur sa situation et son projet qui sont considérées comme déterminantes dans la gestion de l'exploitation agricole. Cette théorie propose un modèle qui fonctionne par double adaptation, entre l'évolution de la situation de l'agriculteur et celle de son projet. Dans cette vision de la gestion, la réflexion, la décision et l'action font partie d'un même processus d'adaptation permanent. Ce modèle est utile pour identifier les capacités nécessaires pour que l'exploitant et sa famille puissent mettre en œuvre le projet innovant.

La première capacité à innover est celle liée à l'existence d'une vision stratégique des changements à mener. La réflexion stratégique, définie comme «*un processus continu et récursif [...] de création de sens dans et pour l'action*» (de Romémont, 2014), d'après Torset (2005), conduit l'exploitant à montrer une compréhension de son environnement, à élaborer et revisiter la vision de son projet et à mettre en œuvre des actions stratégiques liées à cette vision, en adaptant ces actions au fil du temps, en cohérence avec sa perception de l'environnement. L'exploitant élabore une vision stratégique avec l'intention d'influer sur son environnement, en se créant des opportunités dans cet environnement, afin de faire converger sa vision et sa situation. L'élaboration de la stratégie est ainsi un processus émergent, non linéaire et complexe (de Romémont, 2014).

La deuxième capacité à innover est la capacité de l'exploitant à mettre en œuvre un projet. Elle repose sur l'acquisition et le renforcement de compétences techniques et gestionnaires (Faure *et al.*, 2012). Les compétences techniques permettent de faire les bons choix de changements dans les activités (agriculture, élevage, transformation des produits). Les compétences gestionnaires permettent de programmer des actions, de prendre des décisions d'ordre tactique (à l'échelle de la campagne agricole) ou stratégique (à l'échelle de plusieurs campagnes agricoles), de suivre les actions pour favoriser l'adaptation au cours de l'action et d'évaluer les résultats sur la base d'indicateurs qui font sens pour les agriculteurs par rapport à leur projet.

La troisième capacité à innover est la capacité à collaborer. Elle repose sur l'acquisition de compétences relationnelles, pour accroître le réseau social de l'exploitant et de la famille afin d'accéder à des ressources (matérielles et cognitives) et de créer de nouvelles connaissances utiles à l'action, pour négocier et créer des partenariats d'affaire, pour se coordonner avec d'autres acteurs afin de mener des actions collectives, ou enfin pour s'engager dans des actions de plaidoyer et influencer sur l'environnement organisationnel et institutionnel (Leeuwis et van den Ban, 2004).

Le rôle du conseiller et les approches de conseil pour renforcer les capacités d'innovation

Pour renforcer les capacités à innover d'un agriculteur, il existe une diversité de méthodes et d'outils. La méthode est ici la procédure pour organiser l'activité de conseil (partager des connaissances, fournir un conseil, renforcer des processus d'apprentissage). L'outil est une technologie mise en œuvre dans le cadre d'une méthode de conseil. Les outils peuvent inclure des technologies qualifiées de douces (réunion en salle, visite sur le terrain, mobilisation de paysans jouant le rôle de formateurs) et des technologies dures (fiches techniques, système d'information, modèles informatisés) (Faure *et al.*, 2012). Le choix des méthodes et des outils dépend de l'objectif du conseiller et traduit son approche. Nous proposons une typologie des différentes approches de conseil, à savoir le transfert de connaissances, l'aide à la décision, la résolution de problèmes, le renforcement des capacités, l'accompagnement et la médiation (tableau 11.1). L'utilisation d'une approche parmi d'autres dépend :

- du type de problème que les acteurs souhaitent résoudre (simple *versus* complexe) et du type de solution qu'ils veulent ou peuvent mettre en œuvre (normalisée *versus* co-construite) ;
- de l'objectif visé par le conseiller et son organisation en matière de renforcement de capacités et d'autonomisation des acteurs.

Chaque approche implique un type spécifique d'interaction entre le conseiller et le ou les agriculteur(s) (simple *versus* intense, espacée *versus* fréquente) et peut conduire à mobiliser des outils de conseil particuliers. Le coût du conseil et le nombre d'agriculteurs (large public *versus* public restreint) ayant accès au conseil dépendent en partie de ces paramètres.

La plupart des approches peuvent être mobilisées soit dans le cadre d'interactions individualisées entre le conseiller et l'agriculteur, afin d'adapter finement le conseil à la situation, soit dans le cadre de collectifs, afin de favoriser les échanges entre pairs pour renforcer les dynamiques d'apprentissage collectives. Cependant, certaines approches mobilisées pour conseiller un agriculteur ou un collectif d'agriculteurs peuvent être plus adaptées pour résoudre des problèmes impliquant plusieurs acteurs de nature hétérogène (médiation entre acteurs et résolution de conflits, voir le chapitre 12). Il faut toutefois souligner deux points. Premièrement, le choix d'une approche, pour un même conseiller, peut varier au cours du temps. Ainsi, un conseiller, avec un même public, peut à un certain moment choisir une approche de résolution de problème et à un autre moment décider de privilégier une approche de renforcement de capacités, voire un simple transfert de connaissances.

Ainsi, le conseiller peut mobiliser une gamme d’approches afin d’atteindre les objectifs qui lui sont assignés par l’agriculteur ou par son organisation. Deuxièmement, et ce qui limite la portée du commentaire précédent, le choix d’une approche dépend aussi de l’objectif de l’organisation de conseil (Compagnone *et al.*, 2009). Ainsi, certaines organisations de conseil cherchent à faire appliquer aux agriculteurs des règles élaborées par d’autres (une firme de l’aval, qui veut s’assurer de la qualité

Tableau 11.1. Typologie des différentes approches de conseil.

Objectif du conseil	Approche méthodologique	Éléments clefs	
		Cas où la méthode est pertinente	Acteurs définissant les thèmes
Transfert de connaissances et de technologies	Le conseiller dit ce qu’il faut faire et encadre l’agriculteur	Si le problème et les solutions sont connus Si les agriculteurs sont prêts et capables d’utiliser les conseils	Généralement des acteurs externes
Aide à la décision	Le conseiller propose des options et l’agriculteur décide	Si le problème est connu et diverses solutions sont possibles en fonction de la situation de chaque agriculteur Si les agriculteurs sont prêts et capables d’utiliser les conseils	Généralement des acteurs externes
Résolution de problèmes	Le conseiller coproduit le conseil avec les agriculteurs	Si un problème identifié par les acteurs demande une analyse particulière et que les solutions sont soit connues, mais à adapter à la situation locale une fois le diagnostic élaboré, soit à inventer avec les acteurs	Des acteurs externes ou les acteurs locaux (selon le cas)
Renforcement de capacités	Le conseiller appuie des processus d’apprentissage pour rendre les agriculteurs plus autonomes	S’il s’agit de renforcer l’autonomie des agriculteurs pour résoudre des problèmes complexes qu’ils peuvent rencontrer de manière récurrente	Des acteurs externes (offre de service) et les acteurs locaux (demande de service)
Accompagnement des initiatives et des projets	Le conseiller facilite la construction et la mise en œuvre du projet	Si le projet du/des acteurs est complexe et original, et les solutions à mettre en œuvre sont toujours nouvelles	Les acteurs locaux
Médiation entre les acteurs et résolution de conflits	Le conseiller joue un rôle d’animateur et facilite les interactions entre acteurs	Si le problème est complexe et la solution dépend d’un accord à trouver entre plusieurs groupes d’acteurs	

des produits fournis par les agriculteurs, un service public, qui promeut des normes administratives ou environnementales, etc.). D'autres organisations peuvent afficher clairement une approche de renforcement de capacités ou d'accompagnement (organisation non gouvernementale souhaitant mettre en place des pratiques agro-écologiques fondées sur les savoirs des agriculteurs, association accompagnant les projets d'installation de pluriactifs, etc.)

de l'approche			
Caractéristiques du conseil	Exemples d'outils	Coût des conseils par agriculteur	Nombre d'agriculteurs pouvant accéder au conseil
Standardisé, se concentrant sur les individus	TIC, radio, télévision, journaux, formation, démonstrations (ou une combinaison)	Relativement faible	Un grand nombre
En partie adapté à la situation	Modèles informatisés, outils de simulation	Dépend des outils d'aide à la décision utilisés	Nombreux
Le diagnostic et les solutions sont co-construits par les agriculteurs et le conseiller	Outils de diagnostics participatifs comme arbres à problèmes et à solutions Outils de programmation, suivi et évaluation	Élevé, en raison de l'intensité des interactions entre conseiller et agriculteurs	Nombre limité
Le diagnostic et les solutions sont construits par les agriculteurs qui changent leur perception et leur manière d'agir	Outil de gestion pour le pilotage tactique ou stratégique et incluant une forte dimension de formation	Élevé, en raison de la dimension de la formation	Nombre limité
Le diagnostic et la solution sont co-construits par le(s) accompagné(s) et l'accompagnant	Autodiagnosics, cartes mentales, plans de développement et d'action	Élevé, en raison de la dimension accompagnement	Nombre limité
Le diagnostic et les solutions sont co-construits par les agriculteurs (ou autres acteurs du monde rural) et le conseiller	Cartes de réseaux, analyses des relations entre acteurs, mécanismes de négociation, jeux de rôle, modélisations	Élevé, en raison de l'importance des interactions entre acteurs	Nombre limité d'agriculteurs (ou autres acteurs du monde rural)

► Deux expériences de conseil, en pratique

Dans cette partie, nous présentons deux expériences de conseil. L'une se réfère au renforcement de capacités pour gérer son exploitation agricole (Faure *et al.*, 2004) et l'autre à l'accompagnement de personnes engagées dans un projet de création d'activité en agriculture (Gasselin *et al.*, 2013). De ces deux cas, nous tirerons ensuite des enseignements.

Renforcer les capacités de gestion des agriculteurs : le cas du conseil à l'exploitation familiale en Afrique

Contexte et objectifs du conseil à l'exploitation familiale en Afrique

Le conseil à l'exploitation agricole familiale est mis en œuvre par une diversité d'acteurs (organisations non gouvernementales, organisations de producteurs, sociétés cotonnières, ministère de l'Agriculture), depuis les années 1990, dans plusieurs pays d'Afrique de l'Ouest. Il vise à renouveler les approches classiques de conseil, considérées comme trop descendantes. L'objectif est de renforcer l'autonomie et les capacités à innover des agriculteurs afin qu'ils gèrent mieux les ressources de leurs exploitations (terre, travail, intrants, finances) et leurs activités, agricoles (cultures et cheptels) et non agricoles. Le conseil à l'exploitation familiale permet aussi d'accompagner les initiatives et les projets des exploitations.

Principes d'intervention, méthodes et outils du conseil à l'exploitation familiale en Afrique

Le conseil à l'exploitation familiale est fondé sur l'utilisation de méthodes participatives, permettant aux agriculteurs d'analyser eux-mêmes leurs pratiques portant sur les différentes dimensions de leur exploitation (production, transformation, commercialisation, etc.), et leurs résultats techniques et économiques. Les principes de cette approche sont issus des sciences de gestion, en découpant la réflexion autour de plusieurs phases : analyse, planification, suivi, ajustement et évaluation. Les outils d'analyse et d'aide à la décision reposent le plus souvent sur des données enregistrées par les agriculteurs avec l'appui des conseillers. Des traitements informatisés sont parfois effectués par les conseillers pour affiner les analyses. Les outils et les méthodes du conseil à l'exploitation familiale sont adaptés au contexte local, en tenant particulièrement compte des objectifs des principaux acteurs impliqués dans la mise en œuvre du conseil, et des ressources humaines et financières disponibles.

Le conseil à l'exploitation familiale est assuré par des conseillers, souvent appuyés par des paysans qui jouent le rôle d'animateurs. Pour ce faire, les conseillers doivent maîtriser le contenu technique (activités de production, gestion de l'exploitation agricole), les modalités de fourniture du conseil (méthodes participatives, processus d'apprentissage, intermédiation avec d'autres prestataires de service), et la gestion des relations interpersonnelles (écoute, empathie, dialogue). Identifier, former et financer de tels conseillers reste un défi majeur en Afrique.

Innovations stimulées par le conseil aux exploitations familiales en Afrique

Les changements que les agriculteurs attribuent au conseil à l'exploitation familiale touchent les pratiques agricoles, les pratiques de gestion de l'exploitation et du budget familial, ainsi que la gestion stratégique de l'exploitation. Les innovations sont donc à la fois techniques, en permettant une meilleure conduite des cultures et des troupeaux, mais aussi organisationnelles, à l'échelle de l'exploitation, avec une meilleure gestion des ressources financières et du travail. En ce sens, les innovations sont souvent incrémentales. Dans certains cas, elles peuvent conduire à des innovations plus radicales, impliquant des changements stratégiques dans la conduite de l'exploitation et l'émergence de nouveaux systèmes de production. Même si les dimensions collectives sont peu abordées, le conseil à l'exploitation familiale permet souvent de renforcer les organisations paysannes, puisque certains participants deviennent des leaders au sein de leur organisation en mettant à profit leurs nouvelles capacités.

Accompagner l'installation progressive en agriculture : le cas des pluriactifs en France

Contexte et objectifs du conseil aux pluriactifs en France

L'installation en agriculture de personnes non issues du monde agricole est un phénomène significatif en France et pose des questions spécifiques. Ces nouveaux agriculteurs, souvent pluriactifs, s'installent hors de leurs territoires. Par la singularité de leur situation et la progressivité de leur démarche d'installation, ils posent de nouveaux défis à l'accompagnement. Ils obligent notamment à considérer de front :

- l'ensemble des dimensions de l'activité (organisation du travail, options techniques et commerciales, fiscalité, économie familiale, choix de résidence, de territoire, de métier, de consommation, etc.) ;
- la singularité et la diversité de leurs motivations et de leurs ressources (notamment en matière de compétences, de réseaux, de capacités de financement) ;
- la progressivité de la mise en place de l'activité, sur plusieurs années, qui implique de prendre en compte le cheminement de la personne, de son projet et de la relation avec l'accompagnateur.

L'enjeu de l'accompagnement est donc de rendre explicite le projet d'installation, avec le porteur de projet dans un premier temps, puis auprès des différents acteurs avec lesquels le porteur de projet est en contact. La démarche s'appuie sur un cadre de l'accompagnement repensé (approches des accompagnateurs, grands principes, temporalité, évaluation, etc.) et légitimé auprès des acteurs du dispositif d'accompagnement territorial.

Principes et outils de l'accompagnement des pluriactifs en France

La démarche permet au futur agriculteur de clarifier et de conforter ses motivations. L'espace d'accompagnement est donc en premier lieu un espace de rencontres, dans lequel la relation établie permet à l'accompagnateur et au porteur de projet de cheminer ensemble pour co-construire le projet en question. Cet accompagnement

est fait d'allers-retours entre les intentions, les changements et le but attendu, au fil d'une évaluation réflexive. En ce sens, l'accompagnement n'est ni conseil, ni expertise, ni formation, ni diagnostic, mais un processus mettant en résonance un ensemble de pratiques diverses adaptées à chaque phase du projet (Paul, 2002). Le cadre éthique que doit respecter l'accompagnateur garantit la démarche ; il inclut la confidentialité, une relation interpersonnelle, la préservation de « l'énigme de l'autre », un engagement volontaire, mais aussi une souplesse du dispositif pour s'adapter aux situations singulières.

Dans le Sud de la France, cette démarche d'accompagnement, co-construite par des chercheurs et des associations d'accompagnement à l'installation en agriculture (Association pour le développement de l'emploi agricole et rural du Languedoc-Roussillon, Airdie¹), s'appuie sur trois outils réflexifs, dont la souplesse est garantie par la possibilité d'instrumentation qui leur est inhérente (Dalmais *et al.*, 2015). Un premier outil interroge les motivations et les compétences de la personne, un autre l'ancrage territorial du projet, et un troisième la durabilité du système d'activité projeté. Ces outils visent, en situation d'incertitude, à renforcer la capacité d'action de la personne accompagnée.

Innovations facilitées par l'accompagnement des pluriactifs en France

L'accompagnement permet de repérer et de soutenir des porteurs de projets innovants, dans leurs rapports au marché, au travail et au territoire (Tallon *et al.*, 2013). Le nouveau rapport au marché apparaît notamment dans les formes d'autoproduction et d'échange non marchand qui forment le socle de certains projets. Le nouveau rapport au travail s'exprime souvent dans le sens et les motivations affectés au projet professionnel, le lien paradoxal au travail salarié, la maîtrise des rythmes des activités (saisonnalité, etc.), l'accès à différentes formes de financement, ainsi que dans la gestion de la précarité ou des incertitudes. Quant au nouveau rapport au territoire, il est visible dans les nouveaux modes d'habiter et les nouvelles pratiques de gestion de l'espace, dans la mobilisation des ressources territoriales et dans l'appui sur des réseaux spécifiques.

Les enseignements des deux cas

Le conseil à l'exploitation familiale est centré sur la gestion de l'exploitation ; les questions à traiter sont définies dans un dialogue entre l'agriculteur et le conseiller mais aussi, en partie, par l'organisme de conseil. L'accent est mis délibérément sur la création de situations d'apprentissage afin de renforcer les capacités gestionnaires, pour que l'agriculteur gagne en autonomie. De ce fait, le conseiller alterne moments de formation et moments d'interaction pour enclencher des processus réflexifs. La méthode est standardisée afin de guider le conseiller et elle permet donc de travailler avec une diversité de profils de conseillers, ce qui facilite la diffusion à un plus large public. Les outils sont des aides à la réflexion et à la décision des agriculteurs.

1. Association membre du réseau national France Active, se définissant comme un *financeur solidaire pour l'emploi en Languedoc-Roussillon* (airdie.org/airdie).

Ils structurent la pensée et les modes de raisonnement en aidant aux décisions de gestion ; il n'y a donc pas de solutions techniques ou gestionnaires standardisées mais une adaptation à la situation de chaque agriculteur. Les innovations facilitées sont généralement de nature incrémentale et portent sur les techniques agricoles et sur la gestion des ressources des exploitations. Toutefois, les performances, techniques et économiques, des exploitations peuvent être fortement améliorées, tant les capacités gestionnaires progressent grâce au conseil à l'exploitation familiale (de Romemont, 2014). Les innovations plus radicales concernent les agriculteurs les plus proactifs. La dimension collective est cependant absente du conseil dans cette posture, ce qui peut générer des tensions entre acteurs ou ne permet pas de prendre en compte les problèmes à l'échelle plus globale du territoire.

L'accompagnement à la création d'activité en agriculture porte une attention permanente et simultanée au projet (faisabilité, ressources nécessaires, objectifs, etc.) et à la personne (sens de l'activité, compétences, représentations, etc.). Il a donc une visée large, dans la mesure où les objectifs à atteindre sont à définir chemin faisant, dans la maturation d'un projet de vie et d'activité et des capacités à agir de l'individu ou du ménage concerné. Le conseiller, rebaptisé accompagnateur, doit posséder des capacités d'écoute et de reformulation et faire preuve d'empathie et de distanciation. Ces compétences supposent des formations que l'enseignement agricole conventionnel a du mal à offrir, mais elles peuvent s'acquérir dans le cadre de certaines formations professionnelles pilotées par des associations. Les outils disponibles favorisent une ouverture de la réflexion et aident à faire des constats, en amont et au cours de l'action. Certains ont vocation à servir de fil rouge tout au long de l'accompagnement. Les innovations sont souvent incrémentales, en touchant l'organisation du travail et l'agencement des activités, mais elles peuvent être en même temps radicales, en faisant émerger des systèmes d'activité novateurs. Les dimensions collectives du projet sont prises en compte, notamment par une attention aux réseaux et au territoire, mais l'accompagnement reste avant tout individuel.

» Conclusion : le choix d'une approche de conseil et l'innovation

Le conseil agricole peut s'appuyer sur différentes approches, qui se caractérisent par le degré de prise en compte des demandes et des connaissances des agriculteurs, par l'importance accordée aux apprentissages et à l'autonomisation des agriculteurs. Le choix d'une approche dépend à la fois de la nature du problème à traiter et des solutions à mettre en œuvre, mais aussi des capacités des conseillers, des objectifs que se fixent les organisations de conseil, et enfin des mécanismes de gouvernance et de financement du conseil. Le conseil favorise l'innovation au sein de l'exploitation ou, plus largement, au sein du système d'activité, en débouchant sur de nouvelles techniques agricoles, de nouvelles façons de gérer ses ressources, de nouvelles relations avec l'extérieur. Dans certains cas, l'innovation peut être qualifiée d'ordinaire, car elle est portée par des individus qui modifient leur perception sur leur exploitation et leur environnement et changent leurs pratiques pour atteindre un projet qu'ils ont défini. Mais elle peut être aussi radicale, quand le

conseil débouche sur une transformation du système de production ou du système d'activité. Toutefois, même si le conseil en agriculture représente un levier pour induire le changement, il ne permet pas de faciliter toutes les formes d'innovation et, notamment, ne facilite pas celles qui demandent de créer de nouvelles relations entre des acteurs hétérogènes, au sein d'une filière ou d'un territoire. Des liens entre le monde du conseil agricole et celui de l'accompagnement de collectifs visant le développement territorial restent à imaginer.

► Références bibliographiques

- Brossier J., Chia E., Marshall E, Petit M., 1997. *Gestion de l'exploitation agricole familiale. Éléments théoriques et méthodologiques*, Enesad-Cnerta, Dijon, 215 p.
- Chambers R., Pacey A., Thrupp L.A., 1989. *Farmer first. Farmer innovation and agricultural research*, Intermediate Technology Publication, London.
- Compagnone C., Auricoste C., Lemery B. (eds), 2009. *Conseil et développement en agriculture. Quelles nouvelles pratiques ?* Éditions Quæ, Educagri, Versailles, Dijon.
- Dalmais M., Gasselin P., Cerf M., 2015. Concevoir des outils pour l'accompagnement individuel à la création d'activités en agriculture : quelles caractéristiques et fonctions attendues ? *Pour*, 227, 22-30.
- Darré J.-P., 1996. *L'invention des pratiques dans l'agriculture*, Karthala, Paris, 194 p.
- De Romemont A., 2014. Apprentissage et réflexion stratégique des producteurs agricoles : construction de la proactivité dans le conseil à l'exploitation familiale au Bénin, thèse de doctorat, Montpellier-SupAgro.
- Dorward P., Shepherd D., Galpin M., 2007. The development and role of novel farm management methods for use by small-scale farmers in developing countries. *Journal of Farm Management*, 13, 123-34.
- Faure G., Desjeux Y., Gasselin P., 2012. New challenges in agricultural advisory services from a research perspective: a literature review, synthesis and research agenda. *Journal of Agricultural Education and Extension*, 18(5), 461-492.
- Faure G., Kleene P., 2004. Lessons from new experiences in extension in West Africa: management advice for family farms and farmers' governance. *Journal of Agricultural Education and Extension*, 10, 37-49.
- Gasselin P., Tallon H., Dalmais M., Fiorelli C. (eds), 2013. *Trois outils pour l'accompagnement à la création et au développement d'activités : Trajectoire, Cartapp et Edappa. Application à l'installation en agriculture*. Inra, Cirad, Adept-LR, Montpellier Supagro, Airdie, Région Languedoc-Roussillon, Montpellier, 151 p.
- Hocdé H., Miranda B., 2000. *Los intercambios campesinos : más allá de las fronteras... ! seamos futuristas*. IICA-Cirad-GTZ, San Salvador, 294 p.
- Jouve P., Mercoiret M.-R., 1987. La recherche-développement : une démarche pour mettre les recherches sur les systèmes de production au service du développement rural, *Les Cahiers de Recherche-Développement*, 16, 8-15.
- Leeuwis C., Aarts N., 2011. Rethinking Communication in Innovation Processes: Creating Space for Change in Complex Systems. *Journal of Agricultural Education and Extension*, 17(1), 21-36.
- Leeuwis C., van den Ban A., 2004. *Communication for innovation: rethinking agricultural extension*, Third edition, Blackwell Publishing.
- Mendras H., Forsé M., 1983. *Le changement social*, Armand Colin, Paris.
- Paul M., 2002. L'accompagnement, une nébuleuse. L'accompagnement dans tous ses états. *Éducation Permanente*, 4(153), 43-56.

- Röling N., Jong F.D., 1998. Learning: shifting paradigms in education and extension studies. *Journal of Agricultural Education and Extension*, 5, 143-61.
- Schumpeter J., 1935. *Théorie de l'évolution économique. Recherche sur le profit, le crédit, l'intérêt et le cycle de la conjoncture*, Dalloz, Paris.
- Tallon H., Dulcire M., Dubien A., 2013. Penser la pluri-activité dans le Haut-Languedoc : registres de justification et dispositif d'accompagnement. *Revue d'économie régionale et urbaine*, 1, 93-117.
- Torset C., 2005. La réflexion stratégique : objet et outil de recherche pour le management stratégique. XIV^e conférence internationale de management stratégique. Angers, France, 30 p.